

改革强筋骨

教育惠民生

融媒体记者 夏景祖/文 通讯员 孙本召/图

习近平总书记在二十届中央政治局第五次集体学习时强调，从教育大国到教育强国是一个系统性跃升和质变，必须以改革创新为动力。要坚持系统观念，统筹推进育人方式、办学模式、管理体制、保障机制改革，坚决破除一切制约教育高质量发展的思想观念束缚和体制机制弊端，全面提高教育治理体系和治理能力现代化水平。

事实证明，“改革”是教育发展进步的关键一招、重要法宝和活力之源。攻克体制机制上的顽瘴痼疾，既要有勇于推进改革的勇气，又要有善于推进改革的智慧！《中国教育报》今年12月2日头条以《是什么促成这里教育蝶变》为题对怀远教育改革工作进行了专题报道，给予了高度评价，社会反响强烈。

打通肠梗阻，建立新机制，把对症下药和标本兼治作为改革“听诊器”，改出高度来，改出强度来；民心之所盼，改革之所向，把教育强县和教育惠民作为改革“风向标”，改出气度来，改出温度来。

为什么改？改什么？怎么改？融媒体记者日前专门对怀远县“大编制管理”这道教育改革的亮丽风景进行了深入细致的采访。且看乡镇义务教育管理体制改革的“怀远实践”——

破除壁垒，盘活资源

改革的出发点、着力点均是为民谋福祉

春回大地，风起云涌；改革潮起，击鼓催征。

2023年9月，怀远县教育体育局（今年7月更名为教育局）在县委、县政府的坚强领导下，经过缜密筹划，全面开展深化乡镇义务教育管理体制改革创新工作，在县域18个乡镇推行中小学“大编制管理”二级管理模式（县教体局—乡镇中心学校），以此革除原有“学区管理体制”三级管理模式（县教体局—学区—所属中小学）衍生的诸多行政壁垒，将县域分散的各级各类教育资源进行了有效的整合和盘活。《怀远县乡镇义务教育管理体制改革创新方案》显示：“撤销学区，整合资源，优化布局，每个

乡镇设立一所乡镇中心学校，建立以乡镇重点中学为中心学校管理辖区内中小学校的管理体制。”

教育强县，怀远何为？作为户籍人口134万、在校师生23万余人的皖北农业大县，怀远县需要认真回答好这道深刻的新时代命题。

“重任在肩，与时俱进。”怀远县教育局党委书记、局长刘纪春告诉记者，“乡镇义务教育管理体制的改革，是优化乡镇教育资源配置、促进优质教育资源均衡发展发展的需要，也是完善集团化办学、提升基础教育质量的需要，更是完善管理层次、适应教育规律、改进工作作风的需要。”



七破七立，对比鲜明

改革的新画卷色彩绚烂、大气磅礴

画卷一：“一人挑水喝，两人抬水喝，三人等水喝。”在教育行政管理的实践主体上，改革前是多人法人制，改革后则是单一法人制，实现“一个乡镇只有一个法人”，乡镇各级各类学校法人代表由67个减至18个，相比减少了73%；学校领导干部由过去的240名减至121名，相比减少了49.6%。

画卷二：“校级干部必须回归教室、回归讲台。”在教育管理体制的层级上，将原先“学区制”的中心小学管

理转变为乡镇中心学校管理模式，改革前的学区管理人员更像“行政干部”，完全脱离教育一线，改革后是校长带头兼课，校级干部坚持一线教学和管理。

画卷三：以前是“小而散”，现在是“大统筹”。改革前是独立小编制管理，改革后是实施灵活统筹的中小学“大编制管理”创新模式。

画卷四：“先瘦身，再强身。”改革前，管理机构臃肿，人财物分散；改革



后，精简行政人员及校级干部，提升办事效率，人财物集中统筹，盘活乡镇各级各类教育资源，优化资源配置。

画卷五：“五指发力”不如“握指成拳”。在集团化办学上，改革前，是松散型教育集团；改革后，转化为紧密型教育集团，实施集团化办学协同发展。组建18个乡镇紧密型教育集团、18个城乡辐射型教育集团、7个城区教育集团。组建以乡镇中心学校校本部为核心的初中教育集团、以乡镇实验小学为核心的小学教育集团、以乡镇中心幼儿园为核心的幼儿园教育集团等6个不同层次类型教育集团，实现强校

带动弱校、核心校带动分校、示范校带动新建校，让管理更科学、更专业、更高效。

画卷六：“党建旗帜迎风飘扬。”改革前，书记校长“一肩挑”；改革后，突出和强化党建引领，校长、书记分设职位，实施党组织书记领导的校长负责制。

画卷七：“城内城外皆芬芳。”改革前，乡镇与县城义务教育管理体制呈现背反样态，“冷热两重天”；改革后，加强乡镇中心学校基础设施建设，不断提高办学质量，实现城乡一体化同步均衡发展。

培元固基，增强活力

驶入优质教育资源均衡发展的快车道

车道一、“奉献精神”快速提振。舍弃个人“小我”，奉献教育“大我”，部分校长因年龄、学历等诸多因素限制，退出岗位，高风亮节腾出位置，让更多符合条件的有为青年走上领导岗位。改革后，40周岁以下干部占比增长7.77%，本科以上学历占比增长16.37%，拥有研究生学历的校级干部也日渐增多。

车道二、示范引领作用快速发挥。中心学校是乡镇教育集团办学的旗舰校和核心校，所辖其他学校均为分校，示范带动作用进一步增强。

车道三、赋权和监督的职能关系快速明确。书记的职责是把方向、管大局、作决策、抓班子、带队伍、保落实，主要体现在领导、决策、监督层面；校长的职责是执行决策，主要体现在课程建设、教学质量管控等层面；同时，成立总支委员会、校务委员会和监督委员会，“三会”有机统一，确保决策科学、执行有力、监督到位。

车道四、比学赶超，“赛马机制”快速建立。出台《关于建立怀远县义务教育阶段学校“赛马机制”的通知》，分小学、初中、乡镇中心学校3个赛

道，围绕文化科目、综合素养、教学常规、课程改革特色4个项目展开，测评总分400分，丰富“大编制管理”的创新内涵，深入研究改革后的学校治理现代化和学校管理去行政化的系列创新。

车道五、教师的职业幸福感快速提升。改革前，“学区制管理”的小编制限制了职称评定指标，诸多教师因为不能按时评定职称而失去工作热情。改革后，职称评定指标由乡镇中心学校按照学段统筹，依据辖区教师综合表现，最大限度地调配使用，教师的诸多利益得到根本保障。同时，简化了教师合理流动的操作程序和步骤，“以教师资格种类为介质，推动乡镇内部中小学教师队伍可上可下”，尽力满足教师的合理诉求。

车道六、助力乡村振兴的推手作用快速体现。改革一年来，诸多办学效益弱、规模小的学校被撤并，通过“集团化互动办学”创建一批办学质量好、文化品位高的美丽乡镇学校，吸引了一大批外出务工人员返乡创业，呵护好亲情，留得住乡愁。

教师乐教，学生善学

改革的好声音清脆悦耳、扣人心弦

兴利除弊，万象更新。在该县白莲坡镇，记者聆听到的是首铿铿锵有力、催人奋进的教育改革进行曲。

“精简了机构，提高了效率，改进了作风，提振了士气，改革让乡镇义务教育如沐春风、活力倍增。”该镇中心学校校长王学军告诉记者，改革前是“九龙治水”，步调难齐，全镇义务教育共有8个法人代表，现在只有1个；改革前，全镇共有7所（含一贯制学校4所）、小学21所，其中，50人以下学校2所，50至100人学校4所，规模小、分布散、布局差，资源浪费巨大；改革一年多来，先后完成了官庄中学、朱林小学、老圩小学等10所学校的撤并，学校布局更趋合理。改革前，教师是“某家的”，改革后，教师是“大家的”，骨干教师可“支教”，紧缺的音体美教师可“走教”，流动性更强，师资配置更均衡、更科学。“集团化办学彻底破解了乡村学校教研难的困境。”王学军告诉记者，改革前，有些学校的一些科目甚至只有一个专任教师，教研活动进入寸步难行的“荒漠地带”。改革后，中心学校发挥教育集团联合体的优势，成立中心备课组，教研活动变“单打独斗”为“集团作战”，实行“定时间、定地点、定内容、定主讲人”，教师在高效的教研活动中强筋骨、长本领、增才干，在全县四赛岗位研修比赛中，全镇特等奖两位，并荣获怀远县第十一届“教坛新星”称号；一等奖六位，同时荣获怀远县“学科骨干教师”称号；二等奖十位；三等奖十二位。教师“乐教”、“精教”，学生“勤学”、“善学”，今年中考该校超额完成了县教育局下达的各项目标考核任务。

在该县常坟镇，记者领略到的是首雄浑壮美、耐人寻味的教育改革交响乐。

窗明桌净，宽敞整洁，科技氛围满满，信息化设备一应俱全，记者在采访该镇中心学校时看到，新建成的“录播室”成为了全校师生的一件开心事。该校校长倪士双告诉记者，改革前义务教育保障经费是“均撒胡椒面”，分拨到各个学校，“各花各的小钱”，“各打各的算盘”；改革后是“好钢用在刀刃上”，经费划拨到中心学校，在保障各分校运转的前提下，统筹20%至30%的经费，集思广益办大事，科学谋划亮点。“录播室”在以前简直就是乡镇学校做梦都不敢想的“奢侈品”，正是“大编制”管理体制的“统筹”杠杆把梦想办成了现实。“改革给全体教师打了一针强心剂，吃下一颗定心丸。”该校党总支书记赵九宏告诉记者，改革前，评价机制“雾里看花”，干多干少无所谓，改革后奖励罚扣，压力变成动力，深挖自身潜力，激发无穷创造力。全镇教师人手一个“积分池”，工作量、教研成果、教学成绩等都在里面，教师积分评价考核机制阳光透明，公平公正公开，与评先评优、职称评定紧密挂钩。在全校师生心目中，他们的书记和校长是一对配合默契的“好搭档”，对此，赵九宏深有感触：“悟真谛，守真心，动真情，只有做到归真，才能既有分工，更有合力！”

歌声正酣，脚步正酣，改革正酣，奋进正酣。

习近平总书记在全国教育大会上强调，建成教育强国是近代以来中华民族梦寐以求的美好愿望，是实现中国式现代化全面推进强国建设、民族复兴伟业的先导任务、坚实基础、战略支撑，必须朝着既定目标扎实迈进。

“习近平总书记的重要讲话鼓舞人心，催人奋进，为我们进一步指明了奋斗方向！”谈及乡镇义务教育的改革初衷和发展前景，刘纪春感慨万千：“归根结底一句话，办教育就得让人民满意、政府放心！在改革中强筋健骨，在改革中砥砺前行，在改革中书写满意答卷！未来怀远的教育生态，必然是自信的、现代的和共生的。”

